

# CSR stratégia alkotás

## CSR strategy creation

A. MATKÓ

Debreceni Egyetem, Műszaki Kar, Műszaki Menedzsment és Vállalkozási Tanszék, andim@eng.unideb.hu

*Absztrakt. A társadalmi felelősség szükségességének kiinduló pontja a társadalmi és környezeti értékek romlása, rombolása elleni fellépés. A társadalmi és gazdasági tényezők indukálják, hogy mind a társadalom mind a gazdaság ezen belül a vállalatok is előtérbe helyezték társadalmi szerepüket. A vállalati felelősségvállalást szükséges beépíteni a vállalat stratégiájába, hogy hosszú távon még inkább tervezhető legyen, hiszen, a CSR így tudja kifejteni leginkább hatását, mely végső soron a profit maximalizálásához vezethet. Ahhoz, hogy stratégiát tudjunk kidolgozni, elsőként meg kell vizsgálnunk a tágabb környezetet, melyhez a PEST elemzést alkalmazhatjuk, az elemzés révén képet alkothatunk a társadalmi, jogi, polotoikai, szociális környezetről. A vállalat szűkebb környezetének megvizsgálására a SWOT elemzést használhatjuk, annak érdekében, hogy megállapíthassuk a vállalat erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit. Ezekből kiindulva lehet meghatározni a Hoshin Kanri módszer segítségével ki tudja alakítani a vállalat a saját CSR startégiáját mind rövid mind hosszú távon, annak érdekében, hogy a vállalati kultúra részévé váljon.*

*Abstract. The starting point for the need for social responsibility is to combat the deterioration and destruction of social and environmental values. The social and economic factors induce both society and the economy, including companies, to prioritize their social role. Corporate responsibility needs to be incorporated into the company's strategy so that it can be more planned in the long term, since CSR can thus maximize its impact, ultimately leading to maximizing profits. To be able to develop a strategy, we must first look at the broader environment to which we can apply PEST analysis, by analyzing the social, legal, polo-social and social environment. To take a closer look at the company's narrower environment, we can use the SWOT analysis to identify the company's strengths, weaknesses, opportunities and dangers. Based on these, the Hoshin Kanri method can be used to transform the company's own CSR strategy both short and long-term in order to become part of the corporate culture.*

## Bevezetés

A társadalmi felelősség szükségességének kiinduló pontja a társadalmi és környezeti értékek romlása, rombolása elleni fellépés. Globális világunkban ez a társadalom minden egyes tagját érinti, így a vállalatok sem bújhatnak ki a problémák megoldását szolgáló törekvések alól. A gazdasági célok előtérbe helyezése felgyorsítja a környezet károsítását, és még inkább kiélezi a társadalom egyes tagjai között az erőforrások megszerzéséért folytatott harcot.

A környezeti, és végső soron a társadalmi problémák a gazdaság, az elmúlt évtizedekben hirtelen bekövetkezett teljesítmény növekedése, valamint a Föld túlnépesedése által előhívott hatásának köszönhető. A természeti környezet egyre nagyobb igénybevételnek van kitéve, az ember ökológiai

lábnyomát szenved a Föld. Az ember ökológiai lábnyomának jelentése: egy adott technológiai fejlettség mellett egy emberi társadalomnak milyen mennyiségű területre és vízre van szüksége önmaga fenntartásához és a megtermelt hulladék elnyeléséhez.

A globalizáció hatásai a társadalomban is észrevehetőek. A folyamatos versenyhelyzet, és a megfelelés kényszere mellett a társadalmi kapcsolatok romlásában közrejátszik a tömegtermelés mellékterméke révén létrejövő beszűkülés, az individuum elnyomása is. Az erőforrásokért folytatott folyamatos harc pedig társadalmi feszültséghez vezet. A Föld népességének 50 százaléka napi 2 dollárnál kevesebb pénzből él, míg az össznépeség 20 százaléka fogyasztja el a megtermelt javak 88 százalékát. A probléma súlyosságát alátámasztó adat, hogy 48 legszegényebb ország összeadott GDP-je kevesebb, mint a világ három leggazdagabb emberének összjövedelme. (Takács, 2009)

Az erőforrások egyenlőtlen elosztása mellett, a foglalkoztatásban jelentkező problémák is súlyos helyzetet idéznek elő. A munkanélküliség mértéke, az elbocsátások, a leépítések száma a válság hatására késleltetetten nőtt. (Számos kutató szerint a gazdasági fellendülés megindult, de a munkanélküliség nem érte el tetőpontját.) Az ebből adódó pénzügyi bizonytalanság hatása a középosztály zsugorodását eredményezi, még inkább kétfele válik a társadalom, szegényekre és gazdagokra, és az átmenetet képező középosztály mind inkább eltűnőben van. (elib.kkf.hu, 2015)

Ezen tényezők indukálják, hogy mind a társadalom mind a gazdaság ezen belül a vállalatok is előtérbe helyezték társadalmi szerepüket. Jelen tanulmány célja, hogy a társadalmi felelősségvállalás témáját megvizsgálva gyakorlatba átültethető módszertant nyújtson az érintetteknek a CSR stratégia kialakításához.

## 1. Corporate Social Responsibility

A Corporate Social Responsibility a vállalatok társadalmi felelősségvállalásában egyre fontosabb szerepet tölt be. A szervezetek mára már nem különálló részei a társadalomnak, hanem aktív résztvevői, hatással vannak a fogyasztási szokásokra, divatot és (szub)kultúrát teremtenek. A társadalmi jelenlét kötelezettséget is jelent, amely megköveteli, hogy az alapvető (üzleti) tevékenység értékek mentén szerveződjön, amelyek hasznot hoznak a közvetlen környezetük és a társadalom számára. A társadalmi felelősségvállalásnak elsősorban a környezeti, gazdasági, valamint társadalmi fenntarthatóság biztosításában van kiemelt szerepe. A CSR körébe tartozó tevékenységek két irányát lehet megkülönböztetni, az egyik a munkavállalók felé irányuló belső programok, a másik pedig a beszállítók, a szervezettel kapcsolatban állók (lakosok, környezet, természet, stb.) számára működtetett külső projektek. A CSR alapja, a jogszabályok betartásán túl, önkéntes alapon szervezett programok, amelyek hosszú távon segítik a szervezet működését összhangban környezetével.

A CSR nem (kommunikációs) eszköz, hanem stratégiai szinten jelenik meg a szervezet minden szintjén. Olyan önként vállalt tevékenység, amely az elköteleződés (engagement): a szervezet vezetői (menedzsment) elkötelezettek a stratégiai szintű CSR programok alkalmazása mellett. (csrsziget.hu, 2015)

A vállalat etikai felelősséget is vállal, ha betartja és elismeri a társadalmilag elfogadott szabályokat és értékeket, annak ellenére, hogy azok nincsenek törvényesítve. Az emberekért vállalt felelőssége megjelenhet például jótékonyágban.

Kimutatható, hogy azok a cégek, melyek CSR-tevékenységet folytatnak sokkal sikeresebbek, mint amelyek nem. Továbbá az alkalmazottak megfelelő motiválása a legtöbb CSR stratégia alapvető célja, ami szintén a termelékenység növeléséhez vezet. Bizonyított, hogy a jó üzleti eredményt közvetlenül befolyásolja a CSR-re fordított több energia. (venna.hu/csr, 2015)

A vállalatok egyre többet tesznek környezeti és társadalmi célokért, illetve saját káros hatásaik csökkentése érdekében. A vállalatok óriási hatással vannak az érintettek életére, így nem hagyhatják figyelmen kívül ezt a hatást. A felelősségnek át kell hatnia a vállalat teljes működését, meg kell nyilvánulnia minden tevékenységben, és nem lehet főként kommunikációs célokra használni. A vállalkozások társadalmi felelőssége tehát egy olyan koncepció, melyben a vállalkozás önként figyelembe veszi tevékenységének az érintetteket érintő hatásait, és döntéseit a velük folytatott párbeszéd és együttműködés során hozza meg.

David Vogel (2006:2) definíciója szerint „a CSR olyan eszközök összessége, melyek a törvényi előírásokon túlmenően fejlesztik a munkakörülményeket, illetve kedveznek a társadalomnak.” Hangsúlyozzák azt a Goodpaster és Matthews (1982) által is megfigyelt szinergikus hatást, hogy ha a vállalati adományok átgondoltak, programba foglaltak, akkor többet érnek, mint az egyéni adakozás. Ráadásul véleményük szerint a gazdasági és társadalmi célok hosszútávon konvergensek, hiszen a gazdaság a társadalomba beágyazódik.

A CSR terjedésében ugyanis fontos tényező a vállalatvezetők személyes elkötelezettsége, az, hogy egyszerűen szeretik érezni, hogy jót tettek és hogy van hatásuk a világ dolgainak folyására (ezt bizonyítja az olyan nemzetközi kezdeményezésekben való részvétel, mint a Global Compact vagy a WBCSD stb.).

A felelősségvállalás eredményeként nő a vállalat profitja, hiszen:

- javul a vállalat reputációja, imázsa;
- nő az érintettek, elsősorban a fogyasztók és alkalmazottak lojalitása, motiváltsága – így csökkennek a belső monitoring és koordinációs költségek;
- javul a vállalat versenyhelyzete, nő piaci részesedése – esetleg niche piacokat érhet el;
- költségmegtakarításokat érhet el (ezt elsősorban a környezeti beruházások esetében hangsúlyozzák);
- a civil szervezetek, a média és egyéb érintettek kevésbé fogják támadni a vállalatot - kockázatkezelés;
- csökken a jogi szabályozás szigorodásának kockázata, sőt a vállalat a kormányzattal együttműködve akár előnyöket is elérhet saját maga vagy általánosan az üzleti élet számára;
- a bizalmi kapcsolatoknak köszönhetően csökkennek a tranzakciós költségek; o mivel a kormányok és nemzetközi szervezetek egyre fontosabb kérdésként kezelik a CSR-t, a felelős viselkedésen keresztül állami támogatásokhoz juthat a vállalat;
- javulhat a működési hatékonyság.

## 2. CSR lehetőségek

### *CSR checklista*

Míg a nagyvállalatok sok esetben rendelkeznek CSR stratégiával (és a továbblépés a konkrét eszközök alkalmazásának irányába történhet), addig a kis- és középvállalatoknál (még ha alkalmaznak is CSR eszközöket) a CSR tevékenységek alapjául szolgáló stratégia többnyire hiányzik. Célszerű lenne a vállalatok CSR szempontú átvilágítása egy a lehetséges társadalmi felelősségvállalási területeket, eszközöket tartalmazó „CSR checklista” segítségével és ennek alapján CSR stratégia kialakítása. Utóbbi szorosan kapcsolódik a vállalat missziójához, része, hogy melyek a kiemelt területek, amelyekkel a vállalat foglalkozik, illetve, hogy a járulékos CSR esetében milyen célokat, szervezeteket támogat. Ennek járulékos haszna lehet, hogy az általános stratégiával és misszióval még nem rendelkező vállalatoknál sor kerül ezek megfogalmazására is.

### *Vállalati önkéntesség*

A vállalati önkéntesség egyre több vállalatnál válik a vállalati társadalmi felelősségvállalás szerves részévé. Az éves költségvetés elosztásától függetlenül a vállalati önkéntességi projektek rendszeresen és fenntarthatóan valósíthatók meg munkaidő és know-how adományokként. A munkavállalók CSR-értelmezése és a teljes vállalati kultúra új inspirációhoz juthat az olyan egyedi vállalati önkéntességi intézkedéseken keresztül, amelyek a helyi közösség vállalati és társadalmi szükségletein alapulnak.

A vállalati önkéntesség a gyakorlatban széles körben használt eszköz. A teljes munkaerő bevonásával szervezett éves "gondoskodási naptól" az alkalmazottak szokásos munkaideje alatt szervezett rendszeres önkéntes tevékenységekig terjed. Továbbá különösen a nagyobb vállalatok, jelenleg olyan vállalati önkéntességi programokat vezetnek be, amelyek során az alkalmazottak egy adott idő alatt speciális képezéseket és készségeket sajátíthatnak el a vállalaton kívül végzett társadalmi tevékenységük által.

Bizonyos vállalatok a vállalati önkéntességet specifikus know-how-jukkal ötvözik. Például az oktatási intézményekben oktatott tananyagot saját iparáguk gazdasági témaköreivel egészítik ki, vagy mentorprogramokat kínálnak. A szolgáltatóiparban számos ismert vállalat felkészült arra, hogy társadalmi ügyekben ingyenes („pro bono”) tanácsadási szolgáltatást kínáljon. Ezekben az esetekben az alkalmazottak a teljesítményüket nem csak a nyereség létrehozására használják, hanem társadalmi ügyekhez is hozzájárulnak. Ez a típusú stratégiai megközelítés aktívan bevonja az egyes munkavállalókat a vállalat CSR-stratégiájába, és ezzel egy időben teljesítményüket „valódi” szakmai sikerként ismeri el. Ez az alkalmazottak megnövekedett motivációját és hűségét eredményezheti, és érzékennyé teheti őket a vállalaton belüli további CSR-témakörök kifejlesztésében. A vállalatok továbbá a „pro bono” projektjeiket saját jó hírnevük építéséhez is felhasználhatják, és vonzó, felelősségteljes munkaadóként és „felelős vállalati polgárként” jelenhetnek meg.

A „nyílt nap”, amelynek során a vállalat személyzete helyi környezeti projekteken vesz részt a vállalati önkéntesség egyik "első lépcsőjét" jelenti. A csapat- és szervezetfejlesztő eszköz

általában olyan eseményekre korlátozódik, amelyeket az összes alkalmazott elvégezhet anélkül, hogy előzetes képzésre lenne szükség. Például egyszerű fizikai tevékenységgel társadalmi létesítmények újíthatók fel. (adam-europe.eu/prj, 2015)

### *A vállalati kultúra*

A vállalati kultúra az egy vállalatban belül közösen támogatott alapeszméket, értékeket és vállalati filozófiát jelenti. A szakmai irodalom három olyan fő irányt sorol fel, amelyen a modern vállalati kultúra alapul: vállalati célok, alkalmazotti elégedettség és összpontosítás a vásárlóra. Ezekre alapozva a vállalati kultúra egyedülálló karaktert kölcsönözhet a vállalatnak, és támogatja abban, hogy a piacon fenntartható módon alapozza meg magát. Továbbá, az értékorientált vállalati kultúra stabil struktúrát jelent a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) stratégiai orientáltságához. Amint a CSR a vállalati kultúra integrált részévé válik, az alkalmazottak CSR-rel történő azonosulása a napi rutin részévé válik. Továbbá, a CSR-stratégia által generált új impulzusok a vállalati kultúra előremutató orientáltságához vezethetnek.

Egy vállalat alkalmazottai számára a vállalati kultúra lényeges tényező a saját munkakörük és felelősségük motivációjához és azonosításához. A CSR-t az alkalmazottak meggyőződéssel támogatják, ha azt a közös vállalati kultúra részeként érzékelik. Ezekben az esetekben az alkalmazottak személyesen kiállnak a vállalati CSR mellett, és segítenek annak hatékony külső megjelenésében. Ezáltal nő az alkalmazottak érdeklődése és elkötelezettsége az új vállalati kultúraformák létrehozása, valamint az olyan CSR-intézkedésekhez való hozzájárulás iránt, mint például a „vállalati önkéntesség”. (adam-europe.eu/prj, 2015)

## 3. A CSR és a stratégia

A legtöbben nem csak azért vállalnak felelősséget a munkahelyükön, mert ellenkező esetben elveszítenék azt. Általában a felelősségvállalás számos személyes okból is fontos a munkavállalók számára. Néhány ember motivációja önzetlen tényezőkön is alapulhat, mint például idealizmus, altruizmus vagy az "egyszerűen ez a helyes" koncepció. Az egyéni előnyök azonban alkalmazhatók az emberek motiválására is annak érdekében, hogy foglalkozzanak a vállalati társadalmi felelősségvállalással (CSR) és a fenntartható fejlődéssel.

A vállalatoknál főleg a CSR-koordinálással megbízott vezetők és alkalmazottak azok, akik minden eszközt bevetnek a fenntartható vállalati fejlődés témakörének alkalmazása érdekében. A CSR sem kerülheti el a szakmai célkitűzések esetén is tapasztalható visszaesést, a személyek közötti viszonyokat érintő problémákat és az "üresjáratokat". Ezért a személyes motiváció megismerése a CSR szempontjából is segít az egyéneknek sikeresen kezelni az adott nehéz helyzeteket.

A CSR-stratégiák és -projektek vállalatban belüli sikeres alkalmazásához hasznos, ha a megvalósítást megelőzően az összes érintett fél egyértelműen megérti saját motivációját és egyéni céljait. A CSR-rel és a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos személyes motiváció meghatározása nem csupán az egyes személyek sikerességét és meggyőző erejét növeli, hanem a csapattal való együttműködésüket is javítja. Az is sokat segíthet, ha a projekt során rendszeresen áttekintik az eredeti személyes célkitűzéseket. Annak ellenére, hogy egy vállalat nem szigeteli el

magát a társadalmi és ökológiai környezettől, az egyes személyek felelőssége azonban csak a személyes célkitűzések és a társadalmi fejlődés figyelembe vételével határozható meg.

### **A társadalmi felelősség stratégiába való beépítése**

A szervezetek üzletpolitikájának kialakításában különböző tényezők játszanak szerepet, attól függően, hogy melyiket tartják a legfontosabbnak. A marketing tevékenységüket ez alapján öt koncepció szerint alakíthatják ki. Ezek:

*A termelési koncepció*, mely esetén, a magas termelékenységen, és a széles körű elosztáson van a hangsúly.

*A termék-koncepció*, mely szerint a termékek minősége a legfontosabb, és a vevők, a számukra egyre magasabb értéket jelentő termékeket preferálják.

*Az értékesítési koncepció*, mely a magasabb értékesítés érdekében rendkívül intenzív vásárlásösztönzési politikát alkalmaz.

*A marketing-koncepció* lényege, hogy a szervezetnek fel kell tudnia mérni a fogyasztói igényeket és azokat a versenytársakénál hatékonyabban kell tudnia kielégíteni. Ma már leginkább ez a koncepció szolgál alapul a vállalatok üzletpolitikájának kialakításakor. Van egy ötödik koncepció is, mely egyre inkább elterjedőben van, mely az előzőekkel ellentétben nem csupán a profit maximalizálását tűzte ki legfőbb céljául, hanem a társadalom, és környezet tudatos vállalati viselkedésre is nagy hangsúlyt fektet. Mintegy a marketing-koncepció kiterjesztéseként, megjelent a

*A társadalom-központú marketing-koncepció*, amely megkérdőjelezi, hogy a fogyasztói igények teljes mértékben való kielégítése hosszú távon szolgálják a társadalom, így a vásárlók igényeit is. Nagy többségében a válasz erre valószínűleg a nem lesz. Belegondolva egy termék, tegyük fel egy töltött sütemény ugyan teljes mértékben ki tudja elégíteni a fogyasztó elvárását abból a szempontból, hogy elég puha, elég édes, elég könnyű, a tésztája levegős, hosszú ideig tárolható, azonban mind ezek eléréséhez jó néhány adalék anyagra; színezékre, tartósítószerre, savanyúságot szabályozó szerekre volt szüksége. Mindezek mellett, a készítményeknek szénhidrát, illetve zsír tartalma igen magas, minek következtében a termék fogyasztása hosszú távon korántsem mondható egészségesnek. Arról nem is beszélve, hogy az egyes termékek előállításakor mennyi káros anyag keletkezhet és a csomagolásból keletkező hulladék kezelésének megoldása sem egyszerű feladat. Ezen tényezők miatt vált szükségessé a társadalom központú marketing-koncepció életre hívása. E szerint a vállalatoknak mérlegelniük kell, hogy mindenképp a profit maximalizálását tartják-e továbbra is a legkívánatosabb célnak, vagy utat engedve a felelős viselkedésnek az anyagi célokon kívül beépítik stratégiájába a környezet-, és társadalomtudatos etikus viselkedést is. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a vállalatnak a profit maximalizálást háttérbe kell szorítania, sőt a legtöbb esetben a társadalmi felelősségvállalással a forgalom növekedését és a nyereség emelkedését értek el.

A CSR tevékenység stratégiába való beépítése célszerű, és ajánlott is, mivel a vállalati társadalmi felelősségvállalást nem mint marketing, és nem is mint PR eszközt, hanem, mint a vállalat teljes

tevékenységére kiterjedő vezetési szemléletet kell értelmezni, és alkalmazni. (Kreatív csoport, 2009.)

Miután egy vállalat eljutott arra a szintre, hogy döntést hoz, és beépíti a felelősségvállalást a stratégiájába, szükséges lehet egy ezért felelős csoportot, részleget, esetleg osztályt létrehozni, annak működtetése, felügyelete érdekében. (Megjegyezném, hogy korábban ezekért a támogatásokért, többnyire csak egy ember volt felelős, ezzel nagy terhet róva rá. Ma már ezek a döntések nem egyéniek, team munkával születnek.) Emellett fontos a támogatni kívánt ügy kiválasztása, mivel célszerű, hogy illeszkedjen a vállalat kommunikációs célkitűzéseibe, és ezzel a felelős lépéssel ne zavarja össze a fogyasztót. Pozitív példaként állhat itt a brit Body Shop, mely történetét egy angol város, egy kis üzletében kezdte. A tulajdonosnő csak természetes alapanyagokból készült termékeket, ápolószereket kínált és kínál eladásra. Nagy hangsúlyt fektetett arra, hogy a termékek kifejlesztése során ne kerüljön sor állatkísérletekre.

Ezt a környezet-, illetőleg társadalomtudatos stratégiát támogatja az, a hatékonynak bizonyult kommunikációja is, mely első sorban a környezet javítására, az esőerdők megmentésére, az állatvilág pusztulásának megakadályozására irányul.

Ezzel is hozzájárulva ahhoz, hogy a vállalat stratégiája hűen tükrözze annak elhívatottságát, melyet a vásárlók azonosítani tudnak a termékkel. Ahhoz, hogy a vállalatok kötelezőnek érezzék a társadalmi felelősségvállalást, a vállalat minden egyes „elemének” hinnie kell benne, akarnia kell a változást, hogy képesek legyenek alkalmazkodni is ehhez.

A vállalatok társadalom, illetve környezettudatosságának természetesen nem azt kell jelentenie, hogy a vállalatok adják fel profitorientált viselkedésüket, a nyereség ugyanúgy a középpontban marad, csupán nem mindenáron kell törekedni annak növelésére.

A támogatás a stratégia része:

Van támogatási stratégia;

- a stratégiát a vállalat felső vezetése elfogadta, az alkalmazottak is a magukénak vallják,
- a stratégiának megfelelő döntések születnek,
- a döntések teljes körűen dokumentálva vannak,
- van felelős személy, szervezeti egység.

Nincs a stratégiába beépülő társadalmi felelősségvállalás;

- egyértelmű, hogy nincs a vállalatnak erre vonatkozó stratégiája,
- a szponzorálási tevékenységről még mindig a vállalat vezetője, részrehajlóan dönt,
- nincs kellően részleteiben elemezve, nem konkrét, nem tervezett, spontán,
- a vállalat támogatási tevékenységét nem egy konkrét cél érdekében folytatja, nem a marketing egyik eszközének tekinti azt, hanem csak játszani akar.

Az alkalmazottak azonosulása a választott támogatással nagyon fontos a vállalat számára, hiszen ha ők nem értenek egyet ebben, akkor a társadalom fele sugárzott kép sem lesz megfelelő, sőt a visszajára is fordulhat. Éppen ezért a vállalati felelősségvállalást szükséges beépíteni a vállalat

stratégiájába, hogy hosszú távon még inkább tervezhető legyen, hiszen, a CSR így tudja kifejteni leginkább hatását, mely végső soron a profit maximalizálásához vezethet. (elib.kkf.hu/edip/, 2015)

A vállalat CSR stratégiájának alapját a felelős vállalatirányítás jelenti, azaz a jogszabályi kötelezettségeknek való mindenkori megfelelés, a jó minőség megteremtése és megkövetelése, az adó- és járulékfizetés, a legális foglalkoztatás, az élelmiszerbiztonsági és egyéb jogszabályok és szerződéses kötelezettségek betartása stb. Erre épül a stratégia többi eleme – piaci magatartás, környezetvédelem, közösségek, és a munkahely terén. Az érintettek kiválasztása a CSR stratégiával összhangban történik, az ahhoz tartozó témáknak megfelelően. Folyamatos az adott területeken felmerülő egyes ügyek nyomonkövetése, mint pl. egészséges táplálkozás, aktív életmód, a fogyasztók felelős tájékoztatása, élővizek védelme stb., és kiterjedt a kapcsolatrendszerünk a CSR stratégia megvalósításában segítő partnereinkkel. A következő csoportokat azonosítottuk érintettjeinkként: döntéshozók, hatóságok, civil szervezetek, ipari szövetségek, munkavállalók, média, helyi közösségek, más napi fogyasztási cikket forgalmazó vállalatok, és elsősorban a fogyasztók.

#### 4. CSR stratégiaalkotás módszerei

A *Balanced Scorecard* teljesítményértékelő rendszer olyan vezetői eszköz, amely képes egy stratégiát, mint például a CSR, adott célokká, teljesítménymérőkké és folyamatokká alakítani. Így a CSR mérhetővé és értékelhetővé, a célok elérése nyomon követhetővé válik. A *Balanced Scorecard* teljesítményértékelő rendszer kapcsolatot teremt a vállalat működési szintje és stratégiája között. Az ok-okozati kapcsolatok segítségével pontosan ábrázolni lehet az összefüggéseket. Ezzel a *Balanced Scorecard* figyelembe veszi a gazdasági célkitűzésekre alkalmazott környezeti és társadalmi szempontok keresztmetszeti jellegét, és lehetővé teszi a fenntarthatósági menedzsment és a CSR gazdasági lehetőségeinek kihasználását. A kijelölt célkitűzések eléréséhez a *Balanced Scorecard* alapján megjelenített, a teljesítményjelzők által követett perspektívák általában magukban foglalják a következőket:

- Pénzügyi perspektíva
- Vásárlói perspektíva
- Belső és folyamati perspektíva
- Alkalmazotti vagy tanulási és innovációs perspektíva (adam-europe.eu/prj, 2015)

A *PEST* mozaikszó a következő angol szavakat rejti magában P (Politics), E (Economics), S (Society), T (Technology), azaz politikai, gazdasági, technológiai és társadalmi tényezők. Ezeknek a trendeknek a megismerése azt a szélesebb közeget mutatja meg, amelyben az intézmény működik.

*SWOT* elemzés a stratégiai szempontból kritikus környezeti tényezők számbavétele után a szervezet állapotát, képességeit vizsgálja meg. Az erősségek a szervezetnek azok a speciális tulajdonságai és megkülönböztető jegyei, amelyek másokkal szemben előnyt jelentenek a számára. A gyengeségek azok a tulajdonságok, melyek kevésbé hatékonyá teszik a versenytársakkal szemben. Lehetőség minden olyan esély, amelyet megragadva olyan új stratégiát fogalmazhat meg, mely sikeressé teszi. Fenyegetés



minden olyan ésszerűen valószínű és váratlan esemény, amely veszélyezteti a szervezet azon képességét, hogy érdekcsoportjának érdekeit képviselje.

A CSR stratégia kialakításához és a főbb célok meghatározásához Hoshin Kanri mátrixot készítettünk. A Hoshin Kanri 3 fő célja:

- Mindenkit a kulcsfontosságú célok felé irányítani
- Az erőfeszítéseket és az erőforrásokat koordinálni az összes munkatárs és megoldandó feladat megszervezésével
- A vállalat céljainak és működésének állandó felülvizsgálata, hogy a cég lépést tudjon tartani a változásokkal.

A Hoshin Kanri megvalósítása csak a dolgozók elköteleződésével és aktív részvételével valósulhat meg. Az éves célkitűzések között szereplő első stratégiai cél a CSR stratégia megalkotása, mely a következő témaköröket foglalja magában: a vállalat CSR jövőképe, a vállalat CSR küldetése, intézkedések a CSR megvalósításához, CSR célkitűzések.

A második stratégiai éves célkitűzés a CSR éves beszámoló készítése, mely tartalmazza, hogy a vállalat CSR stratégiájából mely elemek és hogyan valósultak meg. A tudásátadás szintén az éves célkitűzések között szerepel, ugyanis nagyon fontos, hogy a cég a kezében lévő tudást át tudja adni a következő generációnak, illetve a társadalomnak szolgálva ezzel a társadalmi felelősségvállalást. Ehhez kapcsolódik a szakmai gyakorlat is, amely alkalmával az egyetemen tanulók lehetőséget kapnak egy vállalat mindennapjaiba való betekintésre, amely által tudásukat elmélyíthetik, illetve gyakorlati képzéssel kiegészítve egyetemi tanulmányaikat piacépes munkaerővé válhatnak. A 3-5 éves áttörtési célkitűzések között szerepel a CSR kiválósági díj megszerzése. A Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület és az Alternate Kft. közösen meghirdetett pályázata azon vállalatok és szervezetek számára szól, amelyek a pályázat során bizonyítják, hogy lépéseket tettek a társadalmi felelősségvállalás (CSR) területén és ezzel kiérdemlik az "Elkötelezettség a CSR Kiválóságért" európai szintű elismerést.

Szintén a 3-5 éves célok között említendő az öko-barát vállalkozássá való válás. A zöld munkahely szerepe a mai világban egyre inkább felértékelődik. Egyre több vállalat és intézmény törekszik arra, hogy környezetbarát munkahellyé fejlődjön. A zöld munkahely ugyanis más szóval környezetbarát munkahelyet jelent. Ennek kialakítására azért ilyen erős a törekvés mind a vállalatok, mind egyéb intézmények felől, ugyanis egy zöld vállalat a gazdaságban, a termelésben és a társadalomban is nagy változást tud előidézni. A munkahelyek környezetvédelmi feladata, hogy a nem megújuló erőforrások és a káros anyagok környezetbe való kibocsátását csökkentsék. Mindezt annak érdekében tegyék, hogy a gazdaság fenntartható maradjon. A fenntartható fejlődés elmélete szerint a társadalmi, ökológiai és gazdasági fenntarthatóság harmóniájára kell törekedni.

A fenntartható fejlődés összetett, bonyolult gondolkodásmódot igényel a vállalatok és intézmények irányából. Ez a zöld munkahely kialakításakor is fontos szempont, ahol több dimenzió figyelembe vételével és összehangolásával valósítható meg. A különböző dimenziók egyidejű, együttes fejlődésére van szükség a fenntarthatóság elérése érdekében.

A felső szintű fejlesztési prioritások között szereplő első stratégiai cél a menedzsment eszközök (különösen a Lean menedzsmentben használatos eszközök) kialakítása és alkalmazása, melyek a következők:

Veszteségek kiküszöbölése: A Lean 7+1 fő veszteséget különböztet meg, amelyek kiküszöbölésével csökkenthetők a pazarlások.

Hibák: Ide sorolhatjuk a tárolásból adódó sérüléseket, a selejteket (alapanyag), a bukott termékeket és a nem egyértelmű utasításból adódó hibákat. Ha hibát követünk el, akkor azt ki kell javítanunk. Ez plusz költséget, várakozási időt és munkaráfordítást igényel. Ha viszont nem észleljük a hibát, és a vevőhöz hibás termék kerül kiszállításra, akkor elveszíthetjük a vevőink bizalmát.

Túltermelés: Ha növeljük a készlet szintet, tehát előre gyártunk, azzal sok problémát elfedünk. Például minőségi problémák, műszaki hibák, tervezési problémák, nem tervezett leállások. Ha viszont csökkentjük a készlet szintet, akkor ezekre a problémákra fény derülhet és tudjuk őket javítani illetve megszüntetni.

Készletek: Ide tartoznak az előre megrendelt készletek, a gyártásközi készletek és a raktárkészletek. Készletekre szükségünk van. A probléma akkor jelentkezik, hogy ha a feltétlenül szükséges készletnél nagyobb mennyiséget halmozunk fel. Ilyenkor gondoskodnunk kell annak tárolásáról.

Mozgás: Itt megemlíthető az összes olyan mozgás, amellyel nem növeljük a termék értékét. Tehát feleslegesnek tekinthetők. Ezekkel időt és energiát veszünk.

Szükségtelen műveletek: Ez alatt a feleslegesen elvégzett munkát értjük. Például feleslegesen végzett papírmunka vagy a szükségesnél jobb minőségű termék előállítása.

Szállítás. Amíg a termék egyik munkaállomásról mozog a másikra időt veszünk, és a termék értéke sem növekszik.

Várakozás. Itt szintén azzal a problémával találkozunk, hogy amíg a termék várakozik, az értéke nem növekszik. Ide tartozik a munkavégzésre való várakozás is, amely során időt veszünk.

+1 veszteségként említjük meg a dolgozók képességeinek ki nem használtságát.

Irodai 5S kialakítása: Az 5S az egyik legrégebben alkalmazott, legelterjedtebb termelékenységfejlesztési Lean eszköz. Segítségével rendet tarthatunk, javíthatjuk a folyamatok áttekinthetőségét és könnyebben észlelhetjük a problémákat.

A javítási célok között elsőként az önkéntesség említhető meg, amely nagyon fontos eleme a társadalmi felelősségvállalásnak. Az interneten számos portál szedi megyék és városok szerint azokat a lehetőségeket, melyek önkéntes munkavégzést tesztnek lehetővé a vállalat dolgozói számára. Ezzel eleget téve a vállalat társadalmi felelősségvállalásának, illetve az ilyen alkalmak csapatépítő tréningnek is kiválóak.

A szabványok felülvizsgálata és a működési hatékonyság (energia és ökohatékonyság) szintén megfogalmazott stratégiai célok, amelyekre a hatékonyság növelése érdekében van szükség. Illetve az energia és ökohatékonyságnak a környezetvédelemben van kiemelkedően fontos szerepe.

## Összegzés

A társadalmi felelősségvállalás aktuális téma a vállalatok számára is. Jelen tanulmány célja az volt, hogy bemutassa a CSR startégialakotás módszertanát, annak érdekében, hogy a vállalatok ki tudják alakítani a saját vállalati céljaikhoz és kultúrájukhoz igazodó társadalmi felelősségvállalás startégiát, mely számos esetben pozitív hatással van a vállalatok életére. Ahhoz, hogy startégiát tudjunk kidolgozni, elsőként meg kell vizsgálnunk a tágabb környezetet, melyhez a PEST elemzést alkalmazhatjuk, az elemzés révén képet alkothatunk a társadalmi, jogi, politikai, szociális környezetről. A vállalat szűkebb környezetének megvizsgálására a SWOT elemzést használhatjuk, annak érdekében, hogy megállapíthassuk a vállalat erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit. Ezekből kiindulva lehet meghatározni a Hoshin Kanri módszer segítségével ki tudja alakítani a vállalat a saját CSR startégiáját mind rövid mind hosszú távon, annak érdekében hogy a vállalati kultúra részévé váljon.

## Hivatkozások

- [1] adam-europe.eu (2015)  
[http://www.adam-europe.eu/prj/5241/prj/CSR%20oktatas\\_HU.pdf](http://www.adam-europe.eu/prj/5241/prj/CSR%20oktatas_HU.pdf). Letöltés időpontja: 2015.11.29.
- [2] csrsziget.hu (2015)  
<http://www.csrsziget.hu/content/mi-a-csr> Letöltés időpontja: 2015.11.29.
- [3] V. David (2006) *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, R.R Dobelly, Virginia
- [4] elib.kkf.hu (2015): [http://elib.kkf.hu/edip/D\\_14814.pdf](http://elib.kkf.hu/edip/D_14814.pdf), Letöltés időpontja: 2015.11.29.
- [5] K. E. Goodpaster - J. B. Matthews (1982) *Can a Corporation Have a Conscience?* Harvard Business Review, januar-februar.
- [6] Kreatív csoport (2009) [www.kreativ.hu/download.php?id=5085](http://www.kreativ.hu/download.php?id=5085)
- [7] I. Takács (2009) *Társadalmi felelősségvállalás a PrimaPrimissima és a Demján Sándor Alapítvány tükrében*, Dr. Takács Ildikó BKF előadása (nem publikált)
- [8] venna.hu (2015)  
<http://venna.hu/csr> Letöltés időpontja: 2015.11.29.

"A publikáció elkészítését az EFOP-3.6.1-16-2016-00022 számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg."